

**Utlåtande 2006:44 RI (Dnr 023-2/2006)**

## **Styrning och uppföljning av investeringar i stadens bolag**

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta följande  
Stockholms Stadshus AB får i uppdrag att uppmana dotterbolagen att anta föreslagna regler för beslutsnivå, beslutsunderlag och uppföljning av investeringar och andra betydande projekt i enlighet med Stockholms Stadshus AB:s förslag.

**Föredragande borgarrådet Annika Billström** anför följande.

### *Bakgrund*

Koncernstyrelsen för Stockholms Stadshus AB beslutade i mars 2005 att uppdra åt koncernledningen att återkomma med förslag till åtgärder för att förbättra och förstärka styrning och uppföljning av investeringar inom bolagssektorn, samt delta i arbetet tillsammans med stadsledningskontoret för att vidta de åtgärder som är kommunövergripande eller i övrigt har beröring med bolagssektorn.

I budget 2005 beslutade kommunfullmäktige att det ska göras en översyn av hur styrningen av stadens omfattande investeringsverksamhet kan förbättras.

I revisionsrapporten ”Investeringsprocessen i Stockholms stad” (nr. 3 februari 2005) konstateras också att det finns brister i investeringsprocessen vad gäller stadens nämnder – *bilaga 2*.

## *Ärendet*

I detta ärende föreslås åtgärder inom koncernen Stockholms Stadshus AB för att bemöta och behandla de synpunkter som lämnades i revisorernas rapport. I förslaget inbegrips en gemensam kalkylmodell för dotterbolagen inom koncernen – *bilaga 3*. Den nya ordningen träder ikraft efter beslut i kommunfullmäktige.

Under hösten 2005 har kommunstyrelsen fattat beslut om uppdaterade anvisningar för styrning och uppföljning av investeringar och andra betydande projekt för stadens investerande nämnder.

## *Ärendets beredning*

Koncernledningen för Stockholms Stadshus AB har berett ärendet.

## *Mina synpunkter*

Stockholms stad tar i och med föreliggande förslag ytterligare ett steg i rätt riktning för att komma tillrätta med de brister som finns kring investeringsprocessen. Jag vill också understryka att detta arbete oförtrutet måste fortsätta i riktning mot att skapa tydlighet och öppenhet i investeringsprocessen. Enligt min mening är detta ytterst en demokratifråga, samtidigt som det handlar om att säkerställa att varje skattekrona används på det mest effektiva sättet.

Det viktiga koncernperspektivet som inte ännu har fått tillräckligt genomslag ser jag som en nödvändighet för att få ett samlat grepp om stadens samtliga investeringar. Betydelsen av detta har bl.a. revisionskontoret lyft fram vid flertalet tillfällen. I och med detta ärende har staden fattat ett antal viktiga beslut som berör såväl de investerande nämnderna i staden som dotterbolagen.

Arbetet med att effektivisera såväl verksamheterna som investeringsprocesserna inledde den nuvarande majoriteten redan 2002 i samband med maktskiftet i staden, men det är viktigt att understryka att det samtidigt handlar om en långsiktig process med utblick mot år 2010 och därefter.

Utifrån ett stadsövergripande perspektiv handlar det om att åstadkomma bättre investeringsprocesser i staden genom att skapa en förutsättande grundstruktur med moderna och flexibla organisationer som fokuserar på medborgaruppdraget. Det handlar om att tydliggöra investeringarnas konsekvenser på ett lättbegripligt och enhetligt sätt för att demokratisera och effektivisera besluten. Detta måste således ske i kombination med en minskning av onödig

byråkrati och att verksamheterna effektiviseras i riktning mot öppna, förutsägbara och tillförlitliga processer.

Den beslutsprocess som är framtagen att gälla för nämnderna och förvaltningarna och som redan är beslutad av kommunstyrelsen bör i princip även gälla för bolagen. Flera av bolagen tillämpar redan ovanstående modell med vissa smärre avvikelser. I enlighet med vad koncernledningen anför är en gemensam kalkylmodell en förutsättning för att kunna göra likvärdiga bedömningar av projekt inom de olika bolagen, inte minst vad gäller bostadsproduktionen i de tre bostadsbolagen. Det säkerställer att ett antal parametrar återfinns i underlaget och bedöms utifrån likvärdiga utgångspunkter. Många av styrelseledamöterna har därtill uppdrag i flera bolag, vilket säkerställer att ledamöterna erhåller likvärdigt material oaktat vilket bolag som avser att investera.

Utvecklingsarbetet kring investeringar kan nu sägas stå på en gedigen grund med mycket samlad erfarenhet inom staden. Modellen att utveckla investeringsprocessen utifrån redan uppnådd kunskap och strukturer ser jag som en styrka. Det är inte minst en fördel nu när detta skall verkställas samtidigt som utvecklingsarbetet måste gå vidare. Utbildningsinsatserna som redan planeras för är en mycket viktig del i arbetet och där förutsätter jag att såväl professionen som de förtroendevalda ledamöterna i främst de investerande nämnderna och bolagen kommer att tillgodogöra sig denna kunskap.

**Borgarrådsberedningen** tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

**Reservation** anfördes av borgarråden *Sten Nordin* och *Mikael Söderlund* (båda m) och *Lotta Edholm* (fp) enligt följande.

Vi föreslår kommunstyrelsen föreslå kommunfullmäktige besluta att

1. delvis godkänna föredragande borgarråds förslag till beslut
2. därutöver anföra följande.

Frågan om att genomföra ombyggnation och nyproduktion av bostäder där det från början bedöms finnas ett nedskrivningsbehov föreslår majoriteten lösa genom att ge ett generellt ägardirektiv.

Det är förståeligt att bolagen inte är positiva till att fatta beslut som direkt leder till nedskrivningar, riskerna med projekten är stora. Stadens bolag bör inte medvetet göra ekonomiskt dåliga affärer.

Staden bör inte ge generella ägardirektiv om att göra dåliga affärer. I stället bör bolagen, när de gör bedömningen att nedskrivningsbehov föreligger i varje enskilt fall hänskjuta frågan till koncernstyrelsen för beslut.

**Kommunstyrelsen** delar borgarrådsberedningens uppfattning och föreslår kommunfullmäktige besluta följande

Stockholms Stadshus AB får i uppdrag att uppmana dotterbolagen att anta föreslagna regler för beslutsnivå, beslutsunderlag och uppföljning av investeringar och andra betydande projekt i enlighet med Stockholms Stadshus AB:s förslag.

Stockholm den 8 februari 2006

På kommunstyrelsens vägnar:  
ANNIKA BILLSTRÖM

*Kerstin Tillkvist*

**Reservation** anfördes av *Kristina Axén Olin, Sten Nordin, Kristina Alvendal* (alla m), *Ewa Samuelsson* (kd), *Ann-Katrin Åslund* och *Ulf Fridebäck* (båda fp) med hänvisning till reservationen av (m) och (fp) i borgarrådsberedningen.

## ÄRENDET

### *Bakgrund*

Stockholms stads revisionskontor har låtit genomföra en särskild granskning av investeringsprocessen i staden. Resultatet av granskningen redovisas i rapporten "Investeringsprocessen i Stockholms stad" (nr 3 februari 2005), i vilken ett antal åtgärder föreslås. I detta ärende beskrivs förslag och åtgärder som koncernen föreslås vidta vad gäller styrning och uppföljning av investeringar i bolag som ingår i koncernen Stockholms Stadshus AB.

Förslagen från revisorerna är följande:

- Stadens beslutsprocess för investeringar skall även gälla stadens bolag
- Fastställda beloppsgränser m.m. enligt nedan gäller för bolagens delegation
- Förvärv av bolag skall betraktas som ärende av principiell beskaffenhet
- Stadens bolag skall tillämpa en gemensam kalkylmodell
- Koncernstyrelsen skall följa principiella och stora projekt
- Stora projekt bör samredovisas för hela staden
- Bolagen skall anta kompletterande ägardirektiv i arbetsordning
- Ovanstående regler förs in i bolagsstyrelsernas arbetsordning

Kommunkoncernen, vilket inkluderar stadens nämnder och bolag, skall enligt planerna för åren 2006-2008 genomföra eller besluta om investeringar omfattande ca 31 mdkr. Av detta står bolagen inom koncernen Stockholms Stadshus AB för ca 21 miljarder kr, eller ca 68 procent.

Koncernstyrelsen beslutade den 22 mars 2005 att uppdra åt koncernledningen att återkomma till koncernstyrelsen med förslag till åtgärder för att förbättra och förstärka styrning och uppföljning av investeringar inom bolagssektorn, samt delta i arbetet tillsammans med stadsledningskontoret för att vidta de åtgärder som är kommunövergripande eller i övrigt har beröring med bolagssektorn.

### *Ärendet*

I detta ärende föreslås åtgärder för att bemöta och behandla de synpunkter som lämnades i revisorernas rapport.

## ÄRENDETS BEREDNING

Koncernledningen för Stockholms Stadshus AB har berett ärendet.

**Koncernstyrelsen för Stockholms Stadshus AB** har den 12 december 2005 för egen del beslutat följande.

1. Redovisning och åtgärder avseende investeringsprocessen inom bolagskoncernen godkänns.
2. Stadens bolag uppmanas att tillämpa kalkylmodell och redovisa investeringar i enlighet med föreslagen metodik.

Koncernstyrelsen föreslog därutöver att hemställa att kommunfullmäktige beslutar följande.

1. Bolagen inom koncernen Stockholms Stadshus AB uppmanas att anta föreslagna regler för beslutsnivå, beslutsunderlag och uppföljning av investeringar och andra betydande projekt.
2. Ny ordning träder i kraft efter beslut i kommunfullmäktige.

*Reservation* anfördes av vice ordföranden *Jan Björklund* (fp), ledamöterna *Kristina Axén Olin* (m) och *Ewa Samuelsson* (kd) samt tjänstgörande suppleanten *Tord Bergstedt* (m), *bilaga 1*.

**Koncernledningen för Stockholms Stadshus AB:s** tjänsteutlåtande daterat den 10 november 2005 har i huvudsak följande lydelse.

### Granskningen i sammanfattning

Revisionskontoret har låtit en extern konsult granska stadens samlade investeringar och den process som genomförs i samband med investeringar - *bilaga 1*. Revisionskontoret anser att styrningen av kommunkoncernens investeringar fungerar men att det finns utrymme för förbättringar.

Av rapporten framgår att investeringsprocessen behöver stärkas och följas upp noggrannare, att kompetensen i beslutande organ behöver stärkas och att bestämmelser avseende nivåer för delegation behöver stramas upp. Av redovisningen framgår att detta är särskilt tydligt vad gäller stadens förvaltningar, vilka ofta är beställare av investeringsprojekt – exempelvis inom skolan och äldreomsorgen. För att förbättra och stärka investeringsprocessen i stadens förvaltningar har stadsledningskontoret tagit fram ett särskilt ärende för beslut i kommunfullmäktige. I nämnda revisionsrapport konstaterades även att investeringsprocessen i bolagskoncernen behöver förbättras. För

att förbättra process, underlag och beslut i samband med investeringar inom Stockholms Stadshus AB rekommenderar revisorerna följande åtgärder:

- En samlad rapportstruktur för investeringar bör utarbetas för koncernen
- KF:s ställning bör stärkas när det gäller bolagens investeringar
- En revidering av bolagens bolagsordningar bör övervägas
- Fler fördjupade analyser bör tas fram inom Stockholms Stadshus AB
- Fördjupade analyser bör göras av Stockholms Stadshus AB ifall underskott kan befaras
- En beskrivning av investeringsprocessen inom bolagen bör utarbetas

#### Förslag till investeringsprocess inom koncernen Stockholms Stadshus

Investeringarna inom staden är omfattande och stor betydelse för företag och människor som bor och verkar inom staden och Stockholmsregionen. Investeringarna syftar i grunden till att utveckla och förbättra möjligheterna för människor att bo och verka i vår stad och region. Genom investeringarna kan också stadens verksamheter bli mer effektiva och ändamålsenliga.

Investeringarna tar betydande ekonomiska resurser i anspråk och kräver omfattande planering och prioritering. Trots omfattande behov inom flera sektorer måste oräntliga överväganden göras innan beslut om investeringar fattas.

Huvudprincipen är att alla investeringar inom bolagssektorn måste vara företagsekonomiskt lönsamma. Detta framgår av de ägardirektiv för bolagen som kommunfullmäktige fastställt. I samband med beslut kan emellanåt delvis andra former av lönsamhetsbedömningar krävas. En samlad samhällsekonomisk bedömning kan innebära särskilda överväganden. Särskilda riktlinjer för detta lämnas i samband med att ägardirektiven för bolagen fastställs i kommunfullmäktige.

Koncernledningen har analyserat den rapport som revisorerna låtit upprätta och kan konstatera att delar av de synpunkter revisorerna lämnat redan har beaktats av koncernledningen. Det gäller inte minst frågan om fördjupade analyser i större projekt. Koncernledningen följer regelmässigt de största projekten. Det gäller bland annat centrumprojekten i Vällingby och Skärholmen, Studentskrapan, avveckling av petroleumverksamheten vid Loudden, färskvattentillförsel till Kapellskär, m.fl. Koncernledningen deltar också i projekt där staden och stadens bolag har gemensamt genomförande- eller uppföljningsansvar. Det gäller inte minst lokal- och fastighetsförvaltning inom staden, exempelvis projekten om renodling av stadens fastighetsbestånd respektive byggkostnader.

Koncernledningen anser dock att det finns skäl att utveckla processen kring investeringar, inte minst mot bakgrund av de betydande belopp som är föremål för beslut. Nedan följer förslag till åtgärder för att stärka och säkerställa beslut om investeringar i stadens bolag.

## Beslutsprocess

Revisorerna efterfrågar en beskrivning av investeringsprocessen i bolagen. Det främsta motivet för detta är det råder svårigheter att följa investeringarna då beslutsstatus etc. är oklar.

Inom staden (nämnder) gäller sedan 1999 (med korrigeringar 2005) följande principer för beslut om investeringar:

1. Initialt fattar nämnden ett *inriktningsbeslut*. Syftet med inriktningsbeslutet är att tidigt i processen ge insyn i projektets innehåll och omfattning och att utgöra en avstämning mellan förvaltning och beslutsfattare avseende det planerade projektet. Ett inriktningsbeslut innebär inte att investeringen ska genomföras, utan endast att det ska utredas vidare.
2. Vid *genomförandebeslut* avgörs om investeringen ska genomföras eller inte. I stadens nuvarande anvisningar för styrning och uppföljning av investeringar och andra betydande projekt anges att projekt av strategisk vikt ska beslutas av kommunfullmäktige. Projekt skall anses vara av strategisk vikt om investeringsutgiften är minst 50 mnkr eller om projektet av annan anledning bedöms vara av strategisk betydelse för staden.
3. *Uppföljning* sker fortlöpande och i delårsrapportering sker per tertial. Uppföljningsprocessen kommer att vidareutvecklas i samband med stadsledningskontorets omorganisation.
4. *Avvikelse* skall i första hand rymmas inom investeringsplan. Anvisningar anger att kommunfullmäktige ska tillställas ett underlag för nytt beslut om avvikelserna för ett strategiskt projekt är betydande.
5. *Slutredovisning* görs när ett genomförandeprojekt är näst intill färdigställt, d.v.s. när ca 85-90% av bedömda totala investeringsutgifter upparbetats. Nämnden skall i samband med verksamhetsplanen för det kommande året rapportera vilka projekt som bedöms kunna slutredovisas under året.

*Koncernledningen* anser att ovanstående beslutsprocess i princip även bör gälla för bolagen. Flera av bolagen tillämpar redan ovanstående modell med vissa smärre avvikelser.

## Prövning och återrapportering till kommunfullmäktige m.m.

Av revisorernas granskning framgår att bolagssektorns ordning för prövning i kommunfullmäktige inte är klarlagd. Det gäller bland annat frågan om ärenden av större vikt eller av principiell betydelse. Frågan gäller även vilka belopp som kan anses rymmas inom dessa begrepp. Frågan är också relevant mot bakgrund av det ansvar för uppföljning som åvilar kommunfullmäktige. I nuläget följs vissa projekt upp med rapporter mm i kommunfullmäktige eller i koncernstyrelsen, i andra fall tas beslut i bolagen utan godkännande eller andra åtgärder från ägarens sida.

Inom stadens nämnder gäller att genomförandebeslut för investeringar över 50 mnkr samt att inriktningsbeslut för investeringar överstigande 300 mnkr skall fattas i



kommunfullmäktige. För att säkerställa att kommunfullmäktige bereds möjlighet att följa stora projekt inom bolagen bör vissa beloppsgränser fastställas.

*Koncernledningen* föreslår följande principer för beslut om investeringar:

- Bolagen och koncernen fastställer investeringsplan i budget.
- *Inriktningsbeslut* om investeringar överstigande 300 mnkr föreläggs kommunfullmäktige för godkännande.
- *Investeringsbeslut* överstigande 50 mnkr anmäls till koncernstyrelsen i samband med tertialrapport.
- Uppföljning och återredovisning sker fortlöpande i bolagens styrelser, till koncernstyrelsen i tertialrapporter, samt i årsredovisning till kommunfullmäktige.

Ärenden som ligger utanför bolagens reguljära verksamhet eller är av särskilt känslig natur bör, oavsett belopp, behandlas som frågor av principiell beskaffenhet dvs. på samma sätt som ett *Inriktningsbeslut* för en investering överstigande 300 mnkr. I dessa ärenden bör samråd ske med koncernledningen.

Förvärv av bolag skall, liksom bildande av bolag, ändring av bolagsordning m.m. betraktas som ärende av principiell beskaffenhet, och kräva godkännande av kommunfullmäktige.

### Gemensam kalkylmodell

Frågan om projektkalkylering har uppmärksamats i samband med den tilltagande investeringsvolymen i stadens bostadsbolag. Även stadsledningskontoret har uppmärksammat denna fråga. Staden har därför utarbetat en gemensam kalkylmodell för stadens nämnder.

*Koncernledningen* menar att en gemensam kalkylmodell är en förutsättning för att kunna göra likvärdiga bedömningar av projekt inom de olika bolagen, inte minst vad gäller bostadsproduktionen i de tre bostadsbolagen. Det säkerställer att ett antal parametrar återfinns i underlaget och bedöms utifrån likvärdiga utgångspunkter. Många av styrelseledamöterna har därtill uppdrag i flera bolag, vilket säkerställer att ledamöterna erhåller likvärdigt material oaktat vilket bolag som avser att investera.

*Koncernledningen* har med anledning av ovanstående genomfört ett arbete med att försöka finna en gemensam kalkylmodell för koncernen. För detta ändamål har koncernledningen anlitat PriceWaterhouse Coopers, vilka har studerat de kalkylmodeller som tillämpas i koncernens tre bostadsbolag. PriceWaterhouse Coopers konstaterade att de tre bolagens respektive modeller bedömdes relevanta men skiljde sig åt på vissa punkter. För att säkerställa likvärdighet och tydlighet i investeringsbeslut i bostadsbolagen rekommenderades en gemensam modell.

Efter samråd med bostadsbolagen har koncernledningen beslutat att gå vidare med att ta fram ett förslag till en gemensam kalkylmodell för de tre bostadsbolagen. Modellen bedöms bättre spegla det behov som föreligger i bolagen jämfört med staden som helhet, främst därför att modellen är väl anpassad till investeringar i byggnader i väl avgränsade projekt.

Förslaget är att samtliga bolag inom koncernen tillämpar kalkylmodellen i samband med investeringsbeslut i respektive bolagsstyrelse. För det fall större och mer tidskrävande projekt kräver en annan modell bör bolagen tillämpa stadens nya kalkylmodell.

*Koncernledningen* anser därför att bolagen inom koncernen Stockholms Stadshus AB bör tillämpa den gemensamma modell som utarbetats av bostadsbolagen tillsammans med PriceWaterhouse Coopers och koncernledningen – *bilaga 2*.

Kalkyler i samband med investeringar bör föreläggas styrelsen i de ärenden som avser genomförande. Kalkyl skall upprättas redan i samband med första steget i beslutsprocessen dvs. i samband med inriktningsbeslut. Denna kalkyl bör därefter utvecklas och preciseras ytterligare för varje steg som tas i processen.

### Uppföljning av större projekt

Inom bolagen genomförs många investeringar och bedrivs flera betydande projekt. Flera av dessa sträcker sig över tidsperioder som varar flera år. För att följa projekten vad gäller tidsutdräkt, kostnader, intäkter, projektorganisation mm tillämpar koncernledningen särskild rapportering till koncernstyrelsen. Ibland gör koncernstyrelsen egen uppföljning och kontroll av det investerande bolagets projekt, ibland görs uppföljningen tillsammans med investerande bolag.

Enligt de av kommunfullmäktige fastställda ägardirektiven skall koncernstyrelsen följa upp större projekt. Revisorernas utredning visar att de åtgärder i form av externa projektgranskningar, vilka genomförts för ombyggnadsprojekten i de två centrumanläggningarna i Vällingby och Skärholmen, är en metod som koncernstyrelsen kan utveckla ytterligare i samband med större projekt. I andra projekt eller frågor följer Stockholms Stadshus AB bolagen genom egna interngranskningar eller genom fortlöpande avrapportering.

*Koncernledningen* anser att denna fortlöpande uppföljning av investeringar och betydande projekt även fortsättningsvis bör genomföras enligt de principer som etablerats inom Stockholms Stadshus AB. Det innebär att kommunfullmäktige eller koncernstyrelsen beslutar om vilka projekt som särskilt skall följas upp, samt hur återrapportering bör ske. Kommunfullmäktige/ koncernstyrelsen beslutar därtill när projekt eller frågor ej längre bedöms kräva särskild uppföljning. Kommunfullmäktige kan därutöver uppdra åt koncernstyrelsen att särskilt följa vissa frågor. Uppföljning bör ske med regelbundenhet mm som fastställs i koncernstyrelsen.

*Koncernledningen* anser för övrigt att stora projekt, som ibland pågår under flera år, och involverar flera av stadens nämnder och bolag bör ges särskild redovisning i samband med bokslut eller liknande. I dylik redovisning bör stadens totala åtaganden i det aktuella projektet framgå. Detta bör inkluderas i arbetet med att utveckla redovisningen av stadens samlade investeringsverksamhet.

### Ny bolags- eller arbetsordning?

För att säkerställa att ovanstående principer etableras inom koncernbolagen bör bolagen anta beslut om hur de nu föreslagna principerna skall tillämpas. Bolagens bolagsordningar syftar till att beskriva ändamålet med verksamheten samt liknande grundläggande förutsättningar för bolaget och dess verksamhet. Vad gäller delegation beskrivs detta dels i styrelsens arbetsordning dels i vd-instruktionen för respektive bolag. Utöver detta fastställs årligen ägardirektiv för alla bolagen inom koncernen, av vilka bolagets uppdrag och uppgifter beskrivs.

*Koncernledningen* anser att dessa rutiner, med arbetsordning, vd-instruktion och ägardirektiv, väl motsvarar uppdraget att finna metoder för att säkerställa tydlighet och fördelning av ansvar och delegation mellan bolagets styrelse/ledningen och ägarna i form av koncernledning/ styrelsen samt kommunfullmäktige.

*Koncernledningen* förstår därför att beloppsgränser mm fastställs i bolagens arbetsordning och ägardirektiv, eller i särskilda ärenden avseende kompletterande ägardirektiv eller liknande. Ägardirektiv fastställs för övrigt i kommunfullmäktige, vilket är kravet även för ändring av bolagsordning, varför beslutet från ägarens och uppdragsgivarens sida äger samma styrka.

I samband med att ägardirektiven fastställs skall även kompletterande investeringsdirektiv föras in i bolagens arbetsordning. Detta för att hanteras frågan om ifall alternativa lönsamhetsbedömningar skall göras i vissa projekt.

### Samordning med stadsledningskontoret och kommungemensam redovisning

Koncernledningen samverkar frekvent med stadsledningskontoret i en rad frågor. Det gäller särskilt frågor som rör investeringar, t.ex. då staden är beställare och bolagen ansvarar för genomförande. Det gör att beslut kring aktuella investeringar fattas i flera olika instanser inom stadens bolag och förvaltningar. Samverkan mellan koncernledningen och stadsledningskontoret sker även i andra frågor av gemensam karaktär, bland annat lokaler och lokalförhyrningar, i exploateringsfrågor, personalfrågor mm. Samverkan sker företrädesvis i mindre formella former, där kontakter tas mellan ansvariga, i aktuella frågor.

*Koncernledningen* anser att denna samverkansform fungerar tillfredsställande, har hög verkningsgrad, och sker snabbt. Denna form av samverkan kräver ingen omfattande planering, involverar aldrig fler än nödvändigt och sker omedelbart när behov uppstår. I de fall det förekommer gemensamma arbetsgrupper eller liknande sker det i större och mer tidskrävande projekt.

Den främsta formella samverkansformen sker i samband med budgetprocess och liknande övergripande ärendehantering. Det är också i dessa sammanhang som den samlade investeringsvolymen redovisas – till koncernstyrelsen och till kommunfullmäktige. Investeringshorisonten sträcker sig därtill flera år.

Koncernledningen anser att denna koncernövergripande redovisning av de samlade investeringarna är en bra metod att följa investeringsvolymen under längre tid. Det ger

möjlighet till finansiell planering, beslutsplanering och överblick över frågorna. Det skall dock betonas att den gemensamma redovisningen om investeringar är ny och under utveckling. Koncernledningen kommer att delta i detta arbete.

## Bilagor

1. Reservation
2. Lekmannarevisorernas granskning av investeringsprocessen i Stockholms Stad.
3. Ny kalkylmodell för bolagen.

RESERVATION

**Koncernstyrelsen för Stockholms Stadshus AB**

Reservation anfördes av vice ordföranden Jan Björklund (fp), ledamöterna Kristina Axén Olin (m) och Ewa Samuelsson (kd) samt tjänstgörande suppleanten Tord Bergstedt (m) enligt följande.

Koncernstyrelsen föreslås besluta att

1. delvis godkänna koncernledningens förslag till beslut
2. därutöver anföras:

Frågan om att genomföra ombyggnation och nyproduktion av bostäder där det från början bedöms finnas ett nedskrivningsbehov föreslår majoriteten lösa genom att ge ett generellt ägardirektiv.

Det är förståeligt att bolagen inte är positiva till att fatta beslut som direkt leder till nedskrivningar, riskerna med projekten är stora. Stadens bolag bör inte medvetet göra ekonomiskt dåliga affärer.

Koncernstyrelsen bör inte ge generella ägardirektiv om att göra dåliga affärer. I stället för bolagen, när de gör bedömningen att nedskrivningsbehov föreligger i varje enskilt fall hänskjuta frågan till koncernstyrelsen för beslut.